

# **LIDERAZGO EFECTIVO PARA EQUIPOS COMPUESTOS POR INTEGRANTES SINDICALIZADOS**

## **EFFECTIVE LEADERSHIP FOR COMPOSITE TEAMS BY UNIONED MEMBERS**

Diana Faidy Pineda Guzmán  
Administradora financiera, Jefe administrativa British American Tobacco  
Bogotá, Colombia.  
difay@hotmail.es

### **Artículo de Investigación**

Directora  
**Yuber Liliana Rodríguez-Rojas Ph.D.**  
Doctora en administración – Universidad de Celaya (México)  
Magister en Salud y Seguridad en el Trabajo - Universidad Nacional de Colombia  
Esp. (c) en estadística aplicada – Universidad Los Libertadores  
Fisioterapeuta - Universidad Nacional de Colombia

Correo electrónico: yuberliliana@gmail.com



La U  
**acreditada**  
para todos

**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
2019**

# TITULO DEL ARTÍCULO EN ESPAÑOL

## PAPER TITLE

Diana Faidy Pineda Guzmán  
Administradora financiera, Jefe administrativa British American Tobacco  
Bogotá, Colombia.  
difay@hotmail.es

## RESUMEN

Dentro de las compañías que tienen organizaciones sindicales establecidas se convierte en un reto ser un líder eficiente ya que continuamente se ven enfrentados a un ambiente laboral donde la queja y la inconformidad tienen gran protagonismo y se convierten en la barrera para alcanzar los resultados esperados y llevar el día a día de forma armónica. Con este trabajo se buscó identificar el tipo de liderazgo que se puede aplicar para alcanzar el éxito en este tipo de equipos de trabajo, se realizó una búsqueda de documentos e información con respecto a las organizaciones sindicales, el entorno laboral, los modelos de liderazgo, las habilidades y propiedades que debe tener un líder para ser eficiente y las características de los equipos de trabajo que están compuestos por personas sindicalizadas, la obtención de información se realizó manteniendo criterios sensatos filtrando la información recolectada de artículos y documentos en las áreas de Psicología y Administración y se efectuó la selección de la información recopilada en estos artículos de investigación. Como resultado se encuentra que cada uno de los modelos de liderazgo tienen un aporte significativo en el que se debe enfocar el líder para hacer su tarea de forma efectiva y que es el líder el responsable de establecer las reglas, generar motivación y guiar con autoridad y criterio a sus seguidores, se concluye que el líder debe realizar un estudio y diagnóstico general e individual del grupo y de acuerdo a este realizar un plan de trabajo basado en los aspectos a resaltar según cada uno de los modelos de liderazgo.

**Palabras clave:** Organizaciones sindicales, insatisfacción, modelos de liderazgo, ambiente laboral, necesidades, características del buen líder, relaciones interpersonales, equipos de trabajo.

## ABSTRACT

Within the companies that have established trade union organizations, it becomes a challenge to be an efficient leader since they are continually confronted with a work environment where complaint and nonconformity have great prominence and become the barrier to achieve the expected results and lead day by day harmoniously. With this work I sought to identify the type of leadership that can be applied to achieve success in this type of work teams, a search of documents and information regarding union organizations, the work environment, leadership models, the skills and properties that a leader must have in order to be efficient and the characteristics of the

work teams that are composed of unionized people, the obtaining of information was carried out maintaining sensible criteria filtering the information collected from articles and documents in the areas of Psychology and Administration and the selection of the information collected in these research articles was made. As a result, it is found that each of the leadership models have a significant contribution in which the leader must focus in order to do his task effectively and that the leader is responsible for setting the rules, generating motivation and guiding with authority and criterion to his followers, it is concluded that the leader must carry out a general and individual study and diagnosis of the group and according to this, carry out a work plan based on the aspects to be highlighted according to each of the leadership models.

**Keywords:** Trade union organizations, dissatisfaction, leadership models, work environment, needs, characteristics of the good leader, relationships, work teams.

## INTRODUCCIÓN

En este documento se aborda una temática que es de gran relevancia para las compañías que tienen organizaciones sindicales. Como ya es de conocimiento las agremiaciones sindicales se establecen por inconformidad con las condiciones laborales que brindan las empresas, pero más allá de conocer o identificar sus argumentos lo que se busca es conocer lo que causa el cambio de actitud y comportamiento de un empleado cuando se integra a una de estas organizaciones.

Las organizaciones sindicales existen en nuestro país desde finales del siglo XIX, se establecieron por un conjunto de ideales con una base moral e interés común en encontrar fórmulas que propicien un cambio de comportamiento en los patrones, levantar una voz de protesta frente a las condiciones laborales desfavorables o inapropiadas y crear barreras de protección contra los excesos y abusos a los que se puedan ver enfrentados.

Para un jefe o líder de un equipo es de gran importancia contar con un ambiente laboral adecuado, tener un equipo de trabajo motivado y comprometido trabajando en función de alcanzar las metas y objetivos trazados, pero cuando se encuentra con que las personas a las que debe dirigir tienen sentimientos de inconformidad se hace más difícil la tarea de guiar. Es por esto que se busca entender estos comportamientos e identificar la mejor forma de liderar frente a estas situaciones que se tornan incómodas y en ocasiones molestas.

Cuando se trata el tema de organizaciones sindicales se encuentra mucha información enfocada en su mayoría al ámbito jurídico y legislativo pero en este caso lo que se busca es dar un enfoque diferenciado en donde se abarque el impacto que tiene en un equipo de trabajo el hecho de que se encuentren personas con claros niveles de insatisfacción buscando encontrar la forma óptima y el ambiente adecuado de trabajo para lograr que el impacto negativo sea mínimo y por el contrario se logren niveles de repuesta eficaces y efectivos.

Inicialmente se abordará el tema de los fundamentos sindicales, sus pretensiones, de que tan objetivas son estas, del abuso que existe por parte de algunas de estas personas, la facilidad que tienen algunas personas vinculadas de crear discordias y ambientes de trabajo tensos en su intento de generar una voz de protesta sobre aquello que se considera injusto.

Partiendo de que existen modelos de liderazgo ampliamente estudiados, analizados y avalados que llevan a resultados y rendimientos superiores incluyendo y teniendo como premisa que el éxito de cualquier sistema está ligado a la acción eficiente de los líderes (Barro 1977) y a la conducta organizacional de todos los involucrados, se debe lograr establecer un modelo de liderazgo eficiente en personas con conductas sindicalistas.

A nivel general siempre será una buena decisión de empresa propender por un clima laboral favorable que permita a los empleados sentirse cómodos, tranquilos y con interés de hacer sus actividades de forma que beneficien a la compañía para al final lograr que se alcancen los objetivos establecidos y que se convierta en una relación de gana gana para ambas partes ya que de ninguna forma es conveniente que la relación empleado – empleador sea considerada como traumática o desgastante y teniendo en cuenta que seguramente no será posible siempre entregar a los empleados el cien por ciento de lo que ellos requieren si se debe encontrar un punto de equilibrio a nivel de liderazgo que satisfaga la necesidades de los dos.

Considerando que existen factores ampliamente sesgados y subjetivos frente a esta temática, se pretende lograr encontrar un punto medio que se desligue de los intereses de ambas partes y se enfoque en el ideal de un equipo de trabajo de alto rendimiento encontrando el modelo de liderazgo efectivo para estos equipos de trabajo.

Este artículo tiene como propósito de establecer la forma de liderazgo más efectiva que se puede usar en equipos de trabajo con integrantes vinculados a organizaciones sindicales que garantice un ambiente laboral óptimo para el área y que permita alcanzar los objetivos, se estructuró de la siguiente manera; se hace un breve estudio de las organizaciones sindicales su origen y su función, el entorno laboral y todos sus componentes, los modelos de liderazgos y sus enfoques, las características que debe tener el liderazgo para ser efectivo y por último se analizan los equipos de trabajo que están compuestos por personas sindicalizadas, todo esto con el fin de encontrar el liderazgo efectivo para estos grupos.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

El presente trabajo “Liderazgo efectivo para equipos compuestos por integrantes sindicalizados” se encaminó a resolver cuestionamientos y despejar incertidumbres que tienen los líderes de equipos de trabajo, acerca de esta temática se encontró un amplio volumen de información cercana o relacionada por lo que se realizó la recolección de artículos y documentos en las áreas de Psicología y Administración no mayores a 5 años de publicación.

La obtención de información se realizó manteniendo criterios sensatos filtrando la información recolectada de las palabras claves: Organizaciones Sindicales y Modelos de Liderazgo. Se efectuó la selección de la información recopilada en artículos de investigación excluyendo aquellos que no generaron aportes valiosos para alcanzar los objetivos que se determinaron.

Se establecieron (5) cinco categorías de análisis en las que se enfocara la búsqueda y selección de la información: 1. Organizaciones sindicales, 2. Entorno laboral, 3. Modelos de

Liderazgo, 4. Características de liderazgo efectivo y, 5. Equipos de trabajo mediados o que involucre miembros sindicales. En relación a estas variables se generó la búsqueda de información en bases de consulta seleccionadas (Redalyc, Science direct, Scielo y literatura gris).

*Tabla 1. Palabras adicionales de acuerdo a las categorías de análisis.*

<i>Categorías de análisis</i>	<i>Palabras claves adicionales</i>
1. Organizaciones sindicales	Sindicatos, intereses sindicales, inconformismo
2. Entorno laboral	Ambiente de trabajo, felicidad laboral, productividad
3. Modelos de Liderazgo	Conductas, rasgos, situaciones, recompense
4. Características de liderazgo efectivo	Motivación laboral, estilos de liderazgo, influencia
5. Equipos de trabajo mediados o que involucre miembros sindicales.	Personas, personalidades, organización, habilidades

*Fuente: elaboración propia (2019)*

*Tabla 2. Depuración de artículos.*

	<i>Redalyc</i>	<i>Science Direct</i>	<i>Scielo</i>	<i>Literatura Gris</i>
<i>Artículos identificados</i>	8.193	1.118	1.563	32
<i>Artículos seleccionados</i>	45	84	50	18
<i>Artículos revisados</i>	18	6	2	7
<i>Artículos incluidos</i>	8	2	1	2

*Fuente: elaboración propia (2019)*

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **Organizaciones sindicales**

La revolución industrial trajo consigo cambios en la industria global que incluían la abolición de la esclavitud y la generalización del trabajo asalariado pero a su vez incluyo condiciones de trabajo desfavorables e incluso inhumanas, jornadas laborales extremadamente largas, salarios bajos y consecuencias graves de salud para los trabajadores, todas estas situaciones inspiraron la creación de movimientos obreros que encuentra en la acción colectiva su único mecanismo de defensa y que se encargaron de sentar una voz de protesta, luchar y exigir que se dieran condiciones humanas, siendo su primera lucha la del reconocimiento legal del sindicato buscando que se otorgara protección jurídica a la organización obrera y al sindicalismo en diversos ordenamientos legales (Alonso Olea y Casas, 2009) luego de alcanzar este reconocimiento las organizaciones sindicales lograron convertirse en agrupaciones de carácter socio-laboral constituidas para la representación y defensa de los intereses de la clase trabajadora (Martín Valverde, 2010).

El principal objetivo de las organizaciones sindicales es la defensa de los intereses de los trabajadores, la lucha por preservar el valor del trabajo humano, su dignidad y su significación social, busca también salvaguardar y promocionar la igualdad de trato y de oportunidades, oponiéndose a cualquier tipo de discriminación y exclusión, basando su actuación en el principio de solidaridad, garantizando su autonomía e independencia frente a cualquier otro eje de poder.

La negociación colectiva es la actividad principal y de mayor incidencia que tiene una organización sindical. A través de la negociación colectiva y del diálogo, los trabajadores tienen



la oportunidad de incidir en sus condiciones de trabajo y empleo y en las políticas de relaciones laborales que promueven sus empleadores, negociando las condiciones brindadas por parte de la empresa, los incrementos salariales y beneficios extra legales que deben recibir los empleados y estableciendo la vigencia de estos acuerdos, así como los integrantes de la compañía que los recibirán.

En Colombia pertenecer y/o conformar un sindicato es un derecho que tiene cualquier trabajador *“El derecho de asociación sindical en Colombia es un derecho fundamental, el cual constituye una modalidad del derecho de libre asociación, como quiera que aquel consiste en la libre voluntad o disposición de los trabajadores para constituir formalmente organizaciones permanentes que los identifique y los una en defensa de los intereses comunes de profesión u oficio, sin autorización previa de carácter administrativo o la injerencia o intervención del Estado o de los empleadores”*, así lo consagran los artículos 39 y 55 de la Constitución Política de Colombia y que ampara a todos los trabajadores y posibilita la existencia de sindicatos en cualquier empresa del país.

Las agremiaciones sindicales en la actualidad cuentan con el respaldo de normas y leyes que les permiten desenvolverse ampliamente en actividades en búsqueda de sus objetivos, razón por la cual las compañías que cuentan con este tipo de organizaciones se ven inmersas en múltiples protestas de lo que sus integrantes consideran injusto y que se debe cambiar, estas manifestaciones son elevadas a través de huelgas, paros, carteles, pancartas, comunicados, entre otros y se considera que las empresas deben revisar constantemente estas manifestaciones en búsqueda de lograr ambientes de trabajo de bienestar para todos sus empleados ya que generalmente sus exigencias y logros cobijan tanto a empleados agremiados como a los que no lo son sin discriminar esto basados en uno de sus principales estandartes.

## **Entorno laboral**

El entorno laboral es considerado como uno de los factores más relevantes en el desarrollo de una compañía. Por esto, es preciso prestar atención a todos los elementos que contribuyen o que pueden perjudicar su bienestar, este se basa en el ambiente generado por las emociones de los miembros del equipo de trabajo y tiene relación directa con la motivación de los empleados.

Las necesidades de las personas han cambiado a través del tiempo y en la actualidad la mayoría de personas no trabajan para vivir, este concepto ha cambiado encontrándose que ahora se propende por trabajar en un sector que sea de agrado, desarrollar proyectos atractivos que traigan enriquecimiento personal y contar con un buen clima laboral lo cual se encuentra dentro de las principales necesidades, todo esto encaminado a la autorrealización y búsqueda de la felicidad.

El término motivación deriva de la palabra latina *movere*, que significa mover según Kreitner & Kinicki, 2003; Chiavenato, 2004. La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados (López, 2005; Mitchell, 1982).

Un entorno laboral saludable es aquel en donde condiciones van dirigidas a lograr el bienestar de los trabajadores tanto en el ambiente físico, como en la búsqueda de que existan buenas relaciones personales, buena organización, salud emocional, y que se promueva el bienestar familiar y social de los trabajadores a través de protección de riesgos.

Las condiciones objetivas de la organización (horarios, estructura jerárquica, procesos, salarios, oportunidades de crecimiento etc.) juegan un valor altamente importante frente a la percepción del trabajador en cuanto a su entorno laboral traduciéndose en el comportamiento que tenga este día a día en el desempeño de sus actividades.

A continuación, se relacionan algunas definiciones de clima organizacional que contribuyen a dar una definición integra:

<b><i>Francis Cornell</i></b>	Mezcla de interpretaciones o percepciones que las persona hacen en una organización de sus trabajos o roles con relación a los demás compañeros. (Cornell, 1955:38)
<b><i>Litwin y Stringer</i></b>	Característica relativamente permanente que define el ambiente interno de cualquier empresa, el cual lo experimentan todos los miembros de la organización e influencia su comportamiento. (Litwin, 1968:125)
<b><i>Tagiuri y Laitwin</i></b>	Calidad relativamente duradera en el ambiente interno de la empresa, que influye en la conducta de las personas y que puede ser descrito en términos de valores de un grupo particular. (Tagiuri, 1968:145).
<b><i>Schneider y Hall</i></b>	Conjunto de percepciones globales de las personas sobre el medio interno organizacional, resultado de la interacción de las características personales y de la organización. (En Carvajal, 2000:18)
<b><i>Forehand y Gilmer</i></b>	Conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman. (En Carvajal, 2000:18)

*Fuente: elaboración propia (2019)*

Un grupo se define como “dos o más individuos que interactúan y son interdependientes y que se han juntado para lograr objetivos particulares” (Robbins, 1999:240), siendo así los equipos de trabajo están compuestos por personas con diferentes pensamientos, distintos modos de actuar que deben encontrar la mejor forma de interactuar para así alcanzar los objetivos propuestos y parte de esta sana interacción depende de las condiciones brindadas por la compañía.

## **Modelos de liderazgo**

Una de las múltiples definiciones que se encuentra sobre liderazgo y que se puede considerar muy acertada y concisa es “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (Chiavenato 1993), de este modo se puede partir de la premisa de que un líder es aquella persona que está frente a un grupo de personas a quienes debe encaminar para alcanzar objetivos previamente establecidos.

En la actualidad el liderazgo es considerado una necesidad continua dentro de las compañías, este aspecto ha venido tomando fuerza dentro del desarrollo de los procesos de trabajo grupal, el clima social y los resultados (Evkall y Ryhammar, 1997; Kahai y Sosik, 1997). De esta forma siendo un componente tan relevante es necesario conocer cada uno de los aspectos que lo conforman como lo son; la influencia, los seguidores, el entorno, el enfoque, la interacción, el entusiasmo, los objetivos, entre otros.

Siendo el liderazgo una característica propia de la persona no se puede entrar a generalizar acerca del comportamiento de un líder por lo que a lo largo de años de estudio en esta materia se ha planteado enfoques bajo las cuales se pueden agrupar los modelos propuestos evaluando las conductas de un líder, generando una relación entre elementos del proceso del liderazgo e identificación del líder. (Solarte 2015 pág. 62). Los modelos de liderazgo que se revisarán serán:

- Modelo de intercambio o modelo transaccional de liderazgo
- Modelo de contingencia
- Modelo situacional.
- Modelo de la trayectoria-meta
- Modelo de líder-participación

- Modelo transformacional

### **Modelo de intercambio o modelo transaccional de liderazgo**

Su ideología parte de que el liderazgo está dado en un intercambio de relaciones entre el líder y los subordinados y viceversa. (Hollander 1978). En este modelo el líder y cada seguidor establecen lo que espera cada uno del otro y estas expectativas son resultado de los comportamientos de los dos y el intercambio o remuneración por el buen desempeño, esto es lo que ha sido a destacado como liderazgo efectivo. necesitar

La motivación del seguidor está basada en el intercambio de premios y una percepción de uniones más cercanas entre esfuerzos y resultados deseados siendo un líder que descifra las necesidades y expectativas de sus subordinados y responde a ellas en efecto.

En este estilo de liderazgo cuando el líder establece una tarea a los subordinados, se supone que son ellos los responsables del trabajo y cuando las cosas no llegan a los resultados esperados, entonces el subordinado es calificado como el que cometió la falta. La limitación que tiene este modelo es la de asumir que el subordinado solo requiere motivaciones materiales o simples recompensas y que su comportamiento es predecible.

### **Modelo de contingencia**

Este modelo se le atribuye a Friedler y se basa en el hecho de que la efectividad de los diversos tipos o formas de dirección y liderazgo ejercidos depende del número de factores interrelacionados de la situación en que se ejercen por lo que es ilusorio buscar un tipo de forma de dirigir ideal que garantice tener éxito en todas las circunstancias por lo que no existe una forma única de dirigir, se deben evaluar los múltiples factores que componen una situación determinando patrones que sirven como pautas a tener en cuenta en situaciones futuras. Se determina si el

liderazgo se debe enfocar en el estar orientado a las tareas o a las personas, esto es básicamente enfocar los esfuerzos en las necesidades personales del equipo o a los objetivos y las tareas establecidas.

### **Modelo situacional.**

Este modelo es de Hersey y Blanchard (1988) quienes identificaron tres fuerzas que direccionan la acción en el liderazgo los cuales son las fuerzas de la situación, las de los seguidores y las del líder. Según este modelo los líderes:

- Pueden tener cambios en su metodología de liderazgo.
- La efectividad va ligada a cómo su estilo se integra con la situación.
- La madurez (aceptación de responsabilidades por las acciones) y el grado de preparación (capacidad) que tiene el subordinado para ejercer una determinada actividad son los principios situacionales más importantes.
- El estilo de liderar debe segmentarse de acuerdo con el nivel de madurez y preparación de los seguidores.

### **Modelo de la trayectoria-meta**

Este modelo le corresponde a Robert House (1971) y define que las funciones de un líder están dadas en principio a incrementar las recompensas personales hacia los subordinados de manera que los lleven a lograr un nivel de satisfacción aceptable para ellos mediante las metas laborales de una forma fácil incrementando las oportunidades de bienestar personal durante el camino a su alcance.

Se basa en la idea de que un liderazgo eficaz es aquel que esclarece la trayectoria buscando ayudar a que cada uno de sus seguidores pueda alcanzar las metas propuestas. Considera que un

líder puede llegar a ser motivacional en la medida en que genere que la satisfacción de las necesidades del subordinado dependa de su eficaz desempeño y proporciona la dirección, capacitación, recompensas y apoyo que se requieran para este desempeño.

Este modelo identifica cuatro comportamientos de liderazgo: directivo, apoyador, participativo y orientado a la realización.

### **Modelo de líder-participación**

Modelo de Vroom y Jago (2003) que relaciona el comportamiento y la participación del liderazgo con la toma de decisiones y reconoce que la estructura de las tareas tiene diferentes exigencias, es un modelo normativo que brinda una serie de normas que se deben respetar y que el comportamiento del líder debe ser preciso y enfocado en la tarea. Es un modelo poco flexible frente a las diversas situaciones que se pueden presentar. Este modelo se basa en las siguientes posibles situaciones:

- La conducta del líder debe detallarse sin imprecisiones.
- No existe un método de liderazgo que sea aplicable a todas las situaciones.
- La unidad más adecuada para el análisis de una situación es el problema particular a resolver y el contexto en que este se da.
- El método de liderazgo usado en una determinada situación no debería imponer el método o estilo para otras.
- Existe un cierto número de procesos sociales reservados mediante los que pueden resolverse las dificultades organizacionales y varían de acuerdo al nivel de potencial de participación que pueden llegar a tener los subordinados en la solución de un problema.
- Los métodos para liderar dependen de la cantidad de subordinados que están afectados por la situación.

### **Modelo transformacional**

Este modelo habla de un liderazgo que es visionario, carismático, comunitario, más flexible e inclusivo, transformativo y democrático. (Figueroa 2012). Hace énfasis en ejercer un liderazgo basado en significados de visión, cultura, compromiso, entre otros generando una inspiración que vaya más allá de la consecución de los objetivos, promueve el compromiso colectivo encaminado a la renovación de las metas impulsando llevar a cabo las actividades a través de formas y procedimientos más eficientes y efectivos.

### **Características del liderazgo efectivo**

Cuando se habla de liderazgo efectivo salen a flote una cantidad de cualidades que debe tener toda persona que maneje grupos de trabajo y es que en las relaciones interpersonales en general es necesario contar con características que permitan interrelacionarse de forma efectiva y aunque es claro que no todas las personas deben contar puntualmente con cada una de ellas a continuación se mencionan las que se consideran más importantes y que cada líder debe identificar según su forma de ser cual es a mejor manera de canalizarlas y utilizarlas a su favor.

**Confianza:** Se gana la confianza de las personas quien tiene una visión clara, empatía y es un emisor de conocimiento

**Integridad:** Hacer las cosas de la manera correcta siempre será el mejor referente de ejemplo para los seguidores.

**Enfoque:** Tener la capacidad de concentrar los esfuerzos y dedicación a las cosas que realmente son importantes para el equipo sin perder nunca de vista el objetivo.



**Inspiración:** Contar con un referente de liderazgo que inspire con su experiencia y conocimiento a ser mejor cada día.

**Transparencia:** Ser autentico y abierto con los integrantes del equipo ayudara a generar confianza y permite tener relaciones laborales más transparentes.

**Paciencia:** Saber esperar, aunque los resultados no sean los esperados es una virtud de pocos que puede traducirse en excelentes resultados, este esperar siempre debe ir acompañado también de saber tomar decisiones y hacer cambios si se considera conveniente.

**Pasión:** Un líder definitivamente debe ser el integrante más apasionado del equipo, y estar en la continua búsqueda del cómo hacer mejor las cosas.

**Responsabilidad:** Tener la capacidad de tomar decisiones conscientemente, llevar a cabo acciones y aceptar las consecuencias de estas y de las decisiones tomadas, así como de tomar medidas para corregir o mejorar lo que no esté trayendo beneficio.

**Capacidad de decisión:** Parte principal de un excelente liderazgo es contar con la capacidad de tomar decisiones rápidamente, ser hábil en este aspecto se logra cuando se tiene un amplio conocimiento de todo lo que rodea la situación.

**Empoderamiento:** Nada más gratificante para un equipo de trabajo que un líder que delegue tanto responsabilidades como autoridad, esto permite conocer abiertamente las capacidades de los integrantes.

**Visión:** Aprender a percibir e interpretar situaciones contrarias o favorables es una cualidad altamente importante.

**Generosidad:** Ofrecer lo mejor que se tiene y no solo en cuanto a lo material sino en conocimiento, apoyo, ayuda entre otras.

**Mente abierta:** Determinación frente a las metas, pero disposición y flexibilidad frente a cambios y ajustes de estrategia necesarios oportunamente.

**Análisis:** Entender los datos y la información, saber correlacionarla para tomar decisiones, se puede ser un excelente líder, pero si no se conoce del negocio puede llegar a cometer grandes equivocaciones.

**Persistencia:** Alcanzar grandes cosas siempre tomar tiempo por esto es necesario saber esperar y persistir ir más allá de donde se cree que se debe detener.

### **Equipos de trabajo mediados o que involucre miembros sindicales**

La normativa del país a lo largo del tiempo ha venido otorgando a las organizaciones sindicales y sus integrantes la posibilidad de involucrarse de forma activa en aspectos de las compañías a las que anteriormente no podían acceder, la Constitución Política, en el Artículo 57, instituye que la ley debe crear los estímulos y las medidas para que los trabajadores tomen parte en la gestión de las empresas, para darle una función social a la propiedad privada.

Es necesario salir del estigma de que un trabajador sindicalizado es una figura totalmente contraria al que es considerado un trabajador de confianza. Antes de ser un empleado sindicalizado, es una persona como cualquier otro de la compañía. Para un equipo de trabajo es beneficioso tener personas que hagan parte de las organizaciones sindicales de la compañía teniendo en cuenta que ellos conocen lo que consideran es lo mejor para ellos y sus situaciones reales, así que al hacer parte de una organización sindical tendrán la disposición de hacer una mejor gestión de sus derechos y llevar beneficios a su grupo.

Formar parte de una agremiación sindical de trabajadores no necesariamente se traduce en estar en un enfrentamiento constante con la compañía y sus directivos, pero es justamente esto lo

que no se ve normalmente puesto que en las organizaciones que tienen agremiaciones sindicales se encuentra constantemente con que los asociados toman actitudes constantes de inconformidad, queja y manifiestan reiteradamente pensamientos negativos.

Dentro de las quejas constantes que tiene un empleado sindical están las relacionadas a continuación:

- Funciones claramente definidas.
- Sistemas de selección de personal.
- Apoyo al aprendizaje dentro y fuera de la empresa.
- Sistemas de remuneración (económicos y no económicos) transparentes y equitativos.
- Condiciones de trabajo justas y seguras, horarios herramientas de trabajo.
- Trato laboral con respeto y equidad.
- Posibilidades de crecimiento laboral y promociones de ascenso.

Un equipo de trabajo es el encargado de cumplir una función determinada en un área de la compañía y su sinergia es determinante a la hora de lograr los objetivos previamente establecidos por lo que el hecho de encontrar personas que no vayan en la misma función dificulta más la tarea ya que de la armonía y la unidad de los integrantes depende en gran parte que se logren, los resultados de un equipo siempre serán superiores a la suma de los esfuerzos y capacidades de cada uno de los miembros de ese equipo.

Para trabajar en equipo es importante no pensar solo en uno mismo, es vital dejar el exceso de ambiciones y saber dar manejo a la competitividad, esforzarse por hacer las cosas bien, pero no perder de vista el bien común y la razón o el objetivo marcado para el trabajo en equipo, pero a algunos integrantes con condiciones sindicalistas se les dificulta por su posición respecto a

la compañía integrar un grupo aportando lo mejor de sí sin mostrarse conflictivo en lo que él considera correcto y es la incesante manifestación de sus exigencias lo cual se convierte en un hábito genuino de la gran mayoría de personas sindicalizadas.

El verdadero reto que encuentra un jefe al llegar a un grupo con uno o más integrantes sindicalistas es el lograr y mantener un ambiente laboral en armonía que conlleve a alcanzar los resultados que espera la compañía. Al hacer un recuento rápidamente encontramos que para un líder debe ser primordial conocer las organizaciones sindicales que tiene la organización, sus metas, propósitos y la posición que tiene frente a la compañía, así como sus logros y alcances dentro de ella.

Todo líder es a su vez facilitador de un ambiente laboral adecuado y cómodo para todos los integrantes en el que todos encuentren el bienestar esperado es por esto que el liderazgo debe ir enfocado a identificar las necesidades de todos los involucrados y trabajar en pro de ellos, independientemente de que una persona sea o no miembro de una asociación sindical ya que antes de ser empleados con un adjetivo son personas y como tal se deben tratar, un líder debe contar con la habilidad de integrar a su equipo de forma dinámica, acertada y visionaria, encontrando la forma de utilizar cada elemento, capacidad y conocimiento con la que se cuenta de una forma altamente productiva.

A continuación, se relaciona los aspectos que debe aplicar y reforzar un líder de acuerdo a los modelos de liderazgo para manejar de forma eficiente equipos de trabajo integrados por empleados sindicalizados:

<b><i>Modelo de intercambio o modelo transaccional de liderazgo</i></b>	Identificar las necesidades y expectativas que tienen estos empleados y establecer claramente cuales se pueden satisfacer y dar a conocer también lo que él como líder y la compañía requieren y demandan de su función. Teniendo en cuenta la posición inamovible de algunos de estas personas se debe contar con el carácter para dar pero también para exigir y establecer reglas.
<b><i>Modelo de contingencia</i></b>	Se debe conocer a profundidad la situación del equipo, el cómo percibe el ambiente laboral cada uno de los integrantes, el nivel de influencia que tienen en el grupo las personas sindicalizadas, la posición de estos frente a la compañía, su nivel de inconformidad y también de compromiso. Luego de conocer esto basado en su experiencia establecer el trato y las acciones a tomar y poder enfocarse en las tareas o en las personas de acuerdo a lo encontrado.
<b><i>Modelo situacional</i></b>	Al determinar el estado del equipo en cuanto a madurez el líder debe decidir si lleva su liderazgo de forma directiva o colaborativa, existen equipos que por el nivel de inconformidad que presentan las personas sindicalizadas y su continua manifestación de insatisfacción en todos los aspectos se debe enfocar en las tareas ya que es casi un imposible lograr cumplir las expectativas de los integrantes.
<b><i>Modelo de la trayectoria-meta</i></b>	El líder luego de tener un diagnostico general e individual del equipo establece la forma de incrementar la motivación de estas personas y guiarlos de forma efectiva a alcanzar el objetivo grupal. Cuando se encuentra con personas que todo el tiempo están en la búsqueda constante de una razón de queja o reclamación ante las exigencias o solicitudes del jefe se hace necesario contar con la habilidad de transmitir autoridad sin mostrarse imponente pero dejando claro su rol en el equipo, siendo siempre ejemplo y dirigiendo acertadamente mostrando que conoce perfectamente todas las funciones y tareas y por esto tiene la capacidad de ser esa guía.
<b><i>Modelo de líder-participación</i></b>	En este tipo de equipos de trabajo el líder debe mantener una participación constante en las actividades y tareas por lo general se debe dar prioridad al cumplimiento de los objetivos y tener la capacidad de tomar decisiones acertadas en el momento que corresponda, esto trasmite seguridad al equipo y genera un nivel de aceptación y dependencia.
<b><i>Modulo transformational</i></b>	Este es quizá el modelo que realiza un aporte más importante al trabajo con este tipo de equipos. El líder debe encontrar la manera a través de su discurso, su visión y sus actos generar en estas personas un cambio de pensamiento y posición frente a la compañía y al grupo, debe apoyarse en esos ideales que los impulsan para de esta forma ser inspiración para adoptar nuevas maneras de pensar de manera que vean los problemas sin convertirlos en una queja constante sino por el contrario generando posibles soluciones que sean aterrizadas a la realidad y a las posibilidades.

## CONCLUSIONES

Este trabajo se basó en la revisión de artículos e información acerca de las organizaciones sindicales su origen y su función, el entorno laboral y todos sus componentes, los modelos de liderazgos y sus enfoques, las características que debe tener el liderazgo para ser efectivo y se analizaron los equipos de trabajo que están compuestos por personas sindicalizadas, todo esto con el fin de encontrar el liderazgo efectivo para estos grupos.

Después de haber analizado toda la información obtenida se concluye que el liderazgo efectivo que se debe aplicar a un equipo de trabajo con personas sindicalizadas es aquel que va encaminado a lograr los resultados esperados por la compañía y también a suplir la mayor parte de las necesidades que tiene cada uno de los integrantes del grupo, mostrando siempre tener una visión global, una capacidad mayor de análisis, siendo íntegro responsable y transparente, con una mente abierta, siendo generoso y empoderando a sus seguidores para que de esta manera se sientan más comprometidos con la tarea a realizar y los resultados que se deben alcanzar.

Por otro lado, se puede concluir que las personas llegan a hacer parte de una organización sindical movidos por la insatisfacción y el descontento con algunas o todas las condiciones entregadas por la compañía a sus empleados y lo hacen en búsqueda de lograr un respaldo y/o protección para poder manifestar abiertamente sus puntos de vista sin temor a perder su trabajo, es por esto que para un líder contar con una o varias personas sindicalistas en su equipo se convierte en todo un reto y debe maximizar sus esfuerzos y virtudes como líder a fin de mantener un entorno laboral sano y beneficioso para todos y tener claro que parte de su función es lograr suplir las necesidades en las que se tiene la solución al alcance como lo son; el horario de trabajo, cargas niveladas de actividades en el grupo, apoyo y respaldo, oportunidades de crecimiento y ascenso,

un trato digno para todos, estas actitudes generaran en el empleado un buen nivel de aceptación y si bien no será posible complacer todas sus pretensiones esto ayudara a que sientan que la compañía está interesada en mejorar y brindarles las mejores garantías posibles.

En términos generales se puede concluir que el plan y las pautas de liderazgo efectivo se deben establecer de acuerdo a lo que requiere de cada grupo y un buen líder debe contar con la habilidad para determinar las necesidades de su equipo y enfocar sus esfuerzos, experiencia y destrezas para guiar de forma acertada llevando a los integrantes a trabajar con esfuerzo en pro de cada uno de los objetivos alcanzando así incluso más de los resultados esperados, cada uno de los modelos de liderazgo hacen un aporte importante para el manejo de equipos de trabajo compuesto por personas sindicalizadas y es definitivamente el estudio y diagnostico general e individual del grupo el que lleva a tomar la mejor opción de liderazgo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Blanch, Javier, & Gil, Francisco, & Antino, Mirko, & Rodríguez-Muñoz, Alfredo (2016).

Modelos de liderazgo positivo: marco teórico y líneas de investigación. Papeles del Psicólogo, 37(3). [fecha de Consulta 26 de Octubre de 2019]. ISSN: 0214-7823. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=778/77847916003>

Cialti, Pierre-Henri & Villegas-Arbeláez, Jairo, La representatividad sindical como herramienta de promoción sindical en Colombia, 135 Vniversitas, 53-98 (2017).

<http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.vj135.rshp>

Diaz Miron L, (2015) La representatividad y legitimidad sindical. Fecha de consulta 26 de Octubre de 2019) disponible en:

[https://www.researchgate.net/publication/279312982\\_La\\_representatividad\\_y\\_legitimidad\\_sindical](https://www.researchgate.net/publication/279312982_La_representatividad_y_legitimidad_sindical)

Espinosa M., Juan Carlos, & Contreras T., Francoise, & Barbosa R., David (2015). Prácticas de liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de países latinoamericanos. Diversitas:

Perspectivas en Psicología, 11(2). [fecha de Consulta 26 de Octubre de 2019]. ISSN: 1794-9998.

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=679/67944781010>

Perspectivas en Psicología, 11(2), [fecha de Consulta 26 de Octubre de 2019]. ISSN: 1794-9998.

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=679/67944781010>



García Solarte, Mónica. Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. En: Entramado. Enero - Junio, 2015 vol. 11, no. 1, p. 60-79, <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>

Gonzales Reyes, Jorge Vladimir, & Paredes Núñez, Medardo Andrés, & Núñez López, Rocío, & Paredes Núñez, Verónica, & Paredes Núñez, Isaac Israel (2018). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. Revista de Investigación, 42(95). [fecha de Consulta 27 de Octubre de 2019]. ISSN: 0798-0329. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3761/376160247012>

Ley de asociaciones italiana [1864], Trade Union Act británica [1871], Ley Waldeck-Rousseau Máynez, Aurora, Cavazos, Judith & Reyes Griselda (2016). EFECTO DE LA VIOLACIÓN DEL CONTRATO PSICOLÓGICO Y EL AGOTAMIENTO EMOCIONAL SOBRE EL CINISMO DEL EMPLEADO. [fecha de Consulta 6 de Octubre de 2019]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/212/21252450003/index.html>

Ostau de Lafont de León, Francisco Rafael. La libertad sindical en el mundo del trabajo en Colombia / Francisco Rafael Ostau de Lafont de León. — Bogotá : Universidad Católica de Colombia, 2017 <https://publicaciones.ucatolica.edu.co/pdf/libertad-sindical.pdf>

Resultados finales censo sindical 2017. [fecha de Consulta 6 de Octubre de 2019]. Disponible en:

<http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/197014/INFORME+FINAL+CENSO-2017-+PUBLICADO-FEB-19-2018.pdf/e79f77aa-c4c5-d3f8-4ba7-8c4e19e3bd87?version=1.0>

Sánchez-Reyes, José Bernardo, & Barraza-Barraza, Laurencia (2015). Percepciones sobre liderazgo. *Ra ximhai*, 11(4). [fecha de Consulta 15 de Octubre de 2019]. ISSN: 1665-0441.

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=461/46142596010>